

Identifikasi Permasalahan Komplain pada *E-Commerce* Menggunakan Metode *Fishbone*

Resi Octovianisa Putri, Berto Mulia Wibawa, dan Titah Laksamana

Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

Jl. Arief Rahman Hakim, Surabaya 60111 Indonesia

e-mail: berto@mb.its.ac.id

Abstrak—Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat menuntut manusia dan perusahaan untuk memanfaatkannya sesuai dengan tujuan dan kebutuhan. Mengikuti tren dunia, di Indonesia belanja online juga semakin digemari, terbukti dari angka peningkatan jumlah pembeli online setiap tahunnya. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi masalah yang menyebabkan komplain. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan teknik pengambilan data melalui wawancara dengan *expert* dari dua jenis *e-commerce* yaitu marketplace dan online retail. Penelitian ini menggunakan analisis *fishbone*. Hasil penelitian ini menghasilkan 16 masalah yang menyebabkan komplain pada *e-commerce*. Implikasi penelitian ini digunakan untuk perusahaan meningkatkan layanannya dan strategi untuk menangani komplain pelanggan.

Kata Kunci— *E-commerce*, *Fishbone*, Komplain, Masalah.

I. PENDAHULUAN

PERKEMBANGAN teknologi informasi yang semakin pesat menuntut manusia dan perusahaan untuk memanfaatkannya sesuai dengan tujuan dan kebutuhan. Teknologi tidak lagi dipandang hanya sebagai pelengkap jalannya sebuah perusahaan, namun sudah menjadi salah satu penentu atas terlaksananya sasaran dan strategi perusahaan bahkan menjadi inti dari adanya suatu perusahaan. Dampak perkembangan teknologi dalam bisnis dan pemerintah adalah semakin tingginya penetrasi pengguna internet di Indonesia setiap tahunnya. Penggunaan teknologi tidak hanya dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan, namun juga dibutuhkan konsumen untuk mencapai tingkat efektifitas dan efisiensi. Mengikuti tren dunia, di Indonesia belanja *online* juga semakin digemari. Belanja *online* tumbuh sebagai tren yang sangat menarik seiring dengan pertumbuhan pengguna internet setiap tahunnya. Peluang pertumbuhan pasar belanja *online* masih sangat besar didukung oleh kemudahan dan manfaat yang dirasakan dalam berbelanja *online*.

Selama ini belum ada standar logistik pada bisnis *online*, hal tersebut menjadi masalah yang paling sering dikeluhkan oleh pelanggan saat berbelanja *online*. Padahal banyak sekali konsumen yang merasa dirugikan karena berbagai masalah terkait. Sehingga memunculkan perilaku komplain dan kurangnya kepercayaan konsumen. Pengalaman buruk saat berbelanja ataupun terhadap produk atau jasa yang ditawarkan umumnya pernah dialami ketika berbelanja atau ketika menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Kepuasan pelanggan adalah hal yang harus diutamakan dalam bisnis

online, umumnya pelaku bisnis menjaga tingkat kepuasan dengan memberikan fasilitas dan kenyamanan maksimal untuk pelanggan. Kehadiran *e-commerce* di satu sisi memiliki keuntungan, terutama pelanggan yang tidak banyak memiliki waktu berbelanja ke toko fisik [1]. Namun, di sisi lain model belanja *online* juga memiliki kelemahan yang berpotensi merugikan pelanggan apalagi ketiadaan regulasi khusus yang mengatur *e-commerce* menjadikan pelanggan pada posisi yang lemah.

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi masalah yang menyebabkan timbulnya komplain dari pelanggan pada situs *e-commerce*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan *e-commerce* dalam mengetahui layanan yang dapat ditingkatkan dari masalah yang menimbulkan komplain pelanggan. Sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan perusahaan untuk membuat keputusan terbaik dalam menyusun strategi.

II. LANDASAN TEORI

A. *E-commerce*

E-commerce adalah pembelian dan penjualan barang dan jasa dengan menggunakan jasa komputer *online* di internet [2]. Association for Electronic Commerce mendefinisikan *e-commerce* secara sederhana yaitu mekanisme bisnis secara elektronik [3]. Beberapa kalangan akademis juga sepakat untuk mendefinisikan *e-commerce* sebagai mekanisme pertukaran barang, jasa, informasi, dan pengetahuan dengan memanfaatkan teknologi digital berbasis jaringan.

B. *Customer Relationship Management*

Customer relationship management merupakan proses keseluruhan untuk membangun dan memelihara hubungan perusahaan dengan pelanggan dengan memberikan *value* dan mengutamakan kepuasan pelanggan. CRM merupakan salah satu aspek terpenting dalam pemasaran modern. Perkembangan teknologi dan tingkat pendidikan mendorong perusahaan untuk tidak lagi berfokus pada *mass marketing* namun akan lebih baik untuk membangun hubungan yang baik secara langsung dengan pelanggan tertentu untuk jangka waktu yang lama [4].

C. *Kepuasan Pelanggan*

Kepuasan pelanggan menjadi salah satu kunci untuk mempertahankan pelanggan. Pelanggan yang puas cenderung setia dalam jangka waktu yang lebih lama, melakukan pembelian ulang untuk memperbarui produk jika perusahaan

mengeluarkan inovasi barunya, menyebarkan citra baik perusahaan, tidak terlalu memperhatikan merek pesaing, tidak terlalu sensitif dengan harga, dan melakukan pembelian secara rutin. Bagi perusahaan yang berfokus pada pelanggan, dampak kepuasan pelanggan menjadi tujuan dan sarana pemasaran [5].

D. Service Failure

Service failure merupakan masalah yang biasa terjadi pada berbagai perusahaan ketika layanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan gagal memenuhi harapan pelanggan [6]. *Service failure* mengacu pada kegagalan dalam layanan inti jual-beli, proses, maupun pengiriman produk maupun jasa yang mengakibatkan ketidaknyamanan pelanggan [7]. *Service failure* tidak hanya berdampak negatif pada kepercayaan pelanggan, namun juga dapat menjadi alasan *switching* pelanggan ke merek dagang lain [8].

E. Komplain

Komplain menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah keluhan yaitu sesuatu yang diungkapkan yang keluar karena perasaan kesusahan. Perilaku komplain merupakan suatu proses evaluasi pelanggan terhadap pengalaman konsumsi mereka yang mungkin menyebabkan ketidakpuasan [9]. Perilaku komplain disebabkan oleh ketidakpuasan yang dirasakan dalam melakukan pembelian yang merupakan gabungan dari beberapa tanggapan yang dipicu oleh rasa ketidakpuasan dalam melakukan pembelian [10].

III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan riset deskriptif dimana memiliki tujuan utama yaitu untuk mengidentifikasi masalah yang menyebabkan timbulnya komplain dari pelanggan pada situs *e-commerce*. Data yang diambil dalam penelitian ini adalah data primer dengan melakukan wawancara kepada praktisi *e-commerce* yang berpengalaman dalam bidang penanganan komplain pelanggan.

B. Objek Penelitian

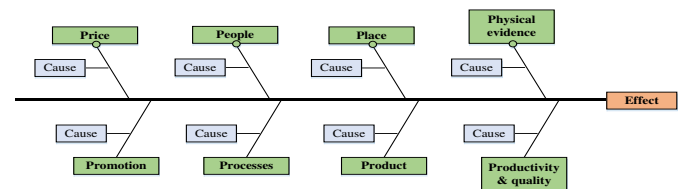
Merupakan dua jenis *e-commerce* yaitu *marketplace* dan *online retail*. Dua jenis *e-commerce* ini dipilih karena mayoritas pelanggan *e-commerce* berbelanja di dua jenis *e-commerce* ini. Responden wawancara dipilih menggunakan metode *purposive sampling*, responden dipilih berdasarkan beberapa kriteria yaitu berpengalaman dalam bidang penanganan komplain pelanggan di *e-commerce*.

C. Metode Analisis Data

Analisis *fishbone* merupakan suatu alat yang digunakan untuk menganalisis masalah dan faktor-faktor yang menyebabkan masalah tersebut. Diagram ini merupakan suatu pendekatan yang memungkinkan suatu analisis dilakukan untuk menemukan penyebab suatu masalah [11]. Selain itu, juga digunakan untuk mengidentifikasi sebab dari masalah yang terjadi dalam sebuah proses dan dijadikan gambaran proses perbaikan [12].

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan 8P yang biasa digunakan dalam industri jasa yaitu masalah dikategorikan menjadi delapan kategori sesuai dengan proses bisnis yang

berlaku dalam pembelian pada *e-commerce*. Delapan kategori tersebut adalah *price*, *people*, *place*, *promotion*, *processes*, *product*, *physical evidence*, dan *productivity & quality*. Berikut merupakan gambaran diagram *fishbone* yang digunakan dalam penelitian:



Gambar 1. Diagram *Fishbone* Pendekatan 8P

a. Process

Merupakan suatu metode pengoperasian atau serangkaian tindakan yang diperlukan untuk menyajikan produk dan layanan yang baik kepada pelanggan.

b. Product

Merupakan semua komponen dari kinerja layanan yang menciptakan nilai bagi pelanggan, memberikan manfaat, memenuhi kebutuhan, dan dapat memuaskan konsumen.

c. People

Merupakan pelanggan dan karyawan yang terlibat dalam kegiatan memproduksi produk dan layanan (*service production*).

d. Place

Merupakan keputusan manajemen mengenai kapan, dimana, dan bagaimana menyajikan layanan yang baik kepada pelanggan.

e. Price

Merupakan pengeluaran uang, waktu, dan usaha yang pelanggan korbankan dalam membeli dan mengkonsumsi produk dan layanan yang diberikan perusahaan.

f. Promotion

Merupakan semua aktivitas komunikasi dan perancangan insentif untuk membangun persepsi pelanggan yang dikehendaki perusahaan atas layanan spesifik yang perusahaan berikan.

g. Physical Evidence

Merupakan perangkat-perangkat yang diperlukan dalam menyajikan secara nyata kualitas produk dan layanan.

h. Productivity & Quality

Produktivitas adalah sejauh mana efisiensi layanan ditransformasikan ke dalam hasil-hasil layanan yang dapat menambah nilai bagi pelanggan, sedangkan kualitas adalah derajat suatu layanan yang dapat memenuhi harapan pelanggan.

IV. ANALISIS DAN DISKUSI

A. Analisis Data

Bisnis *e-commerce* di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat beberapa tahun terakhir. Bisnis *online* menjadi salah satu tren di masyarakat dan menjadi pilihan berbisnis pelaku bisnis. Banyak pengamat dan pakar yang menyebutkan bahwa bisnis *e-commerce* akan semakin berkembang di masa depan, namun belum ada peraturan pemerintah yang mengatur sistem bisnisnya. Hal tersebut memunculkan berbagai permasalahan antara *e-commerce* dan

pelanggan. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan 8P yang biasa digunakan dalam industri jasa yaitu masalah dikategorikan menjadi delapan kategori sesuai dengan proses bisnis yang berlaku dalam pembelian pada *e-commerce* yaitu *price, people, place, promotion, processes, product, physical evidence*, dan *productivity & quality*. Data didapatkan dari hasil wawancara dengan Perusahaan Bukalapak sebagai *marketplace* dan Berrybenka sebagai *online retail* serta studi literatur. Untuk Bukalapak sendiri diwakili oleh Supervisor Customer Relation Management yang telah berpengalaman dalam bidangnya selama kurang lebih 4 tahun di Bukalapak. Sedangkan Berrybenka diwakili oleh Head of Customer Service yang telah berpengalaman di bidangnya selama lebih dari 1 tahun di Berrybenka dan lebih dari 3 tahun di perusahaan sebelumnya. Berikut merupakan hasil analisis permasalahan yang dialami pelanggan *e-commerce* menggunakan metode analisis *fishbone* (Gambar 2).

1. Process

a. Customer service lamban dalam merespon komplain dari pelanggan

Kendala muncul apabila ada pelanggan yang merasa komplain atau pertanyaan yang disampaikan kepada pihak perusahaan lama mendapatkan tanggapan karena terdapat beberapa pelanggan yang tidak sabar jika mengalami suatu masalah dalam melakukan transaksinya

b. Lamanya waktu pencairan dana dari saldo *e-money* (uang virtual), khususnya beberapa *e-commerce* jenis *marketplace*

Beberapa *e-commerce* jenis *marketplace* memberlakukan sistem uang virtual, yaitu ketika melakukan *refund* ataupun beberapa kegiatan lain uang dapat masuk ke saldo *e-money* setiap akun sebelum akhirnya dapat dicairkan. Pelanggan merasa kebijakan waktu yang diberikan dalam masalah pencairan dana terlalu lama sehingga merugikan pelanggan.

c. Stok barang habis setelah pemesanan

Masalah ini sering dialami pelanggan pada jenis *e-commerce marketplace* karena stok barang menjadi tanggung jawab setiap *seller* dan perusahaan tidak dapat mengontrolnya. Sedangkan *seller* mungkin saja tidak hanya menjual produknya di *marketplace* ataupun media tersebut sehingga ketika transaksi telah berhasil, ada kemungkinan stok barang yang habis terjual pada toko lainnya. Selain itu, juga ada kemungkinan masalah ini terjadi karena lengahnya pegawai untuk mengontrol stok barang yang dijual.

d. Fraud/ Penipuan

Beberapa kejadian yang terjadi pada *e-commerce* jenis *classified ads* adalah penipuan dikarenakan perusahaan bukanlah penjual, perusahaan hanya menyediakan tempat untuk memasang iklan kemudian pembeli menghubungi penjual secara langsung sehingga sulit mengontrol kegiatan penjual setelah calon pembeli melihat iklan tersebut.

2. Product

a. Informasi produk kurang detail

Ketika informasi yang ditampilkan kurang detail akan menimbulkan mispersepsi dari pelanggan sehingga ketika ekspektasi pelanggan tidak terpenuhi akan memunculkan komplain yang dilakukan oleh pelanggan.

b. Barang yang dikirimkan tidak sesuai pesanan

Salah satu masalah yang juga sering timbul adalah ketika barang yang dikirimkan tidak sesuai dengan yang dipesan oleh pembeli dapat juga terjadi akibat *human error* atau kesalahan

sistem hal ini khususnya sering terjadi pada *e-commerce* dengan jenis *marketplace* karena terkadang perusahaan tidak dapat mengontrol langsung penjual yang menjadi mitra *e-commerce* tersebut.

c. Barang yang dikirimkan rusak atau cacat

Human error menyebabkan *quality control* pada suatu produk tidak terpenuhi sehingga untuk beberapa kasus terdapat barang yang rusak atau cacat yang sampai ke tangan pelanggan sehingga menimbulkan kekecewaan pelanggan yang dirugikan dan dilakukan komplain.

3. People

a. Human error saat pengecekan barang sebelum pengiriman

Masalah muncul saat pihak *supplier* mengirimkan produk dengan kondisi ada kecacatan kemudian karyawan melakukan proses *quality control* namun item masih lolos untuk masuk ke dalam stok dan lolos untuk pengiriman kepada pelanggan.

b. Keterlambatan pengiriman dari jasa pengiriman sehingga tidak sesuai dengan waktu estimasi yang telah diberikan.

Masalah muncul ketika kurir jasa pengirimannya yang tidak tepat waktu saat melakukan pengiriman atau ada kendala teknis lainnya di lapangan saat pengiriman produk. Masalah tersebut adalah salah satu masalah yang paling sering memunculkan komplain karena estimasi yang diberikan oleh pihak *e-commerce* menjadi tidak sesuai dengan waktu ketika produk diterima pelanggan. Walaupun hal ini merupakan kesalahan dari pihak ketiga yaitu jasa pengiriman namun beberapa pelanggan yang belum paham akan melayangkan komplainnya ke pihak *e-commerce*.

4. Place, cyberspace, and time

a. Error system

Masalah muncul ketika Tim IT semisal sudah mempersiapkan promo namun kendala muncul dari *server* yang tidak mendukung atau karena kapasitas penuh and *website* tidak bisa diakses oleh pelanggan sehingga dapat memunculkan kendala ketika pelanggan mengaksesnya.

b. Bug pada system

Bug pada *system* merupakan kecacatan pada *software* maupun *hardware* yang dapat menyebabkan *hang*, *crash* atau semacamnya. Jika *bug* terjadi pada saat transaksi dilakukan akan menjadi masalah yang cukup fatal sehingga beberapa masalah yang sering muncul dan dikeluhkan pelanggan disebabkan karena *bug* pada *system*.

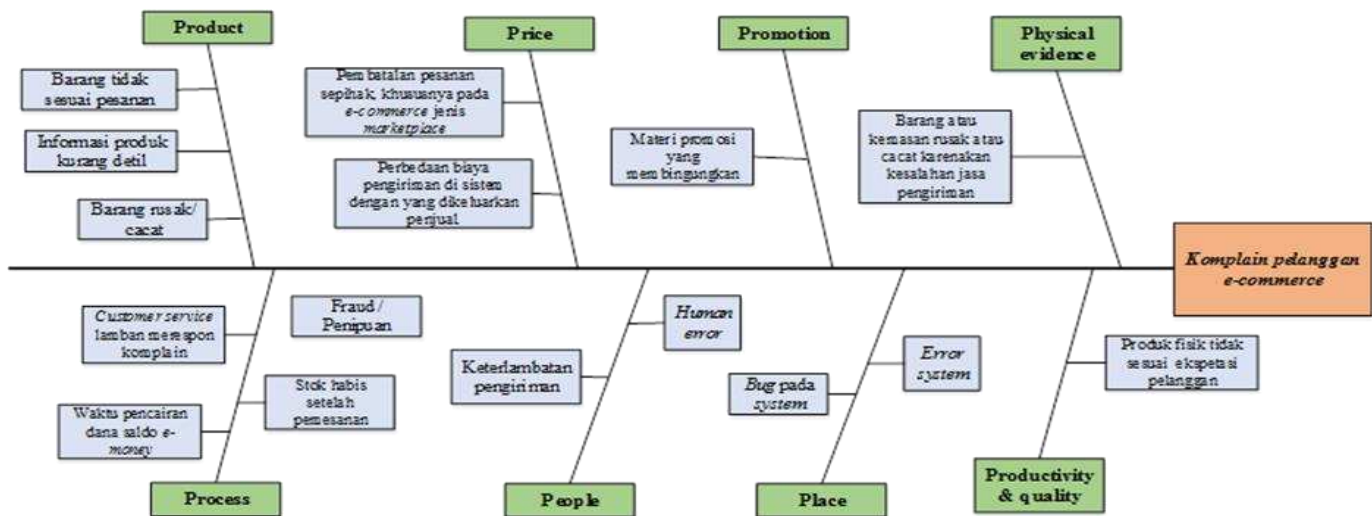
5. Price

a. Pembatalan pesanan sepihak, khususnya pada *e-commerce* jenis *marketplace*

Karena harga ditentukan oleh mitra penjual sehingga ketika terdapat perbedaan harga yang telah dibayarkan, pihak penjual biasanya akan membatalkan status transaksi dan dana akan dikembalikan ke pembeli. Hal tersebut menimbulkan komplain pelanggan yang merasa pesannya dibatalkan secara sepihak dan pihak *marketplace* hanya dapat mengembalikan dana yang sudah dibayarkan kepada pelanggan.

b. Perbedaan biaya kirim di *system* dan biaya yang seharusnya dikeluarkan oleh penjual saat ke pihak kurir, khususnya untuk *e-commerce* jenis *marketplace*.

Beberapa kasus masalah adalah ketika terjadi perbedaan biaya kirim dari perhitungan sistem dengan biaya yang seharusnya dikeluarkan oleh penjual saat ingin mengirimkan pesannya pada jasa pengiriman.



Gambar 2. Hasil Analisis Fishbone

6. Promotion

a. Materi promosi yang membingungkan

Kesalahan *wording* pada sebuah promosi menimbulkan mispersepsi dan kebingungan dalam mendeskripsikan promo yang dimaksud sehingga untuk beberapa kasus pelanggan salah mengartikan promo yang ditawarkan. Semisal promo *buy one get one discount 50 percent off*, promo ini sering diartikan pelanggan hanya dengan beli satu gratis satu. Padahal promo yang dimaksudkan adalah ketika beli dua item produk, akan mendapatkan potongan harga sebesar 50 persen untuk produk kedua dengan harga terendah.

7. Physical evidence

Merupakan perangkat-perangkat yang diperlukan dalam menyajikan secara nyata kualitas produk dan layanan. Beberapa masalah yang sering terjadi adalah sebagai berikut:

- Barang atau kemasan yang dikirimkan rusak atau cacat dikarenakan kesalahan pada jasa pengiriman
- Kendalanya muncul apabila ada *item* yang dikirim oleh *warehouse* dalam kondisi baik namun karena adanya pengiriman oleh pihak ekspedisi kemasan rusak atau bahkan produk mengalami kerusakan. Hal tersebut menjadi salah satu masalah yang menimbulkan komplain pelanggan ke perusahaan.

8. Productivity & quality

- Pelanggan mendapat fisik produk tidak sesuai atau diluar ekspektasi atas barang yang di terima.

Masalah juga muncul ketika ekspektasi pelanggan tidak terpenuhi dari kualitas fisik produk yang diterima seperti bahan yang berbeda dengan ekspektasi pelanggan, walaupun informasi mengenai produk sudah diberikan namun beberapa pelanggan akan tetap melayangkan komplainnya kepada perusahaan.

B. Diskusi

Fishbone disusun berdasarkan jumlah masalah dari kiri ke kanan, dari masalah terbanyak hingga masalah paling sedikit. Masalah paling banyak adalah kategori *process* yaitu memiliki 4 masalah, kemudian kategori *product* memiliki 3 masalah, kategori *people*, *price*, dan *place*, masing-masing memiliki 2 masalah dan kategori *promotion*, *physical evidence*, dan *productivity & quality* yang masing-masing kategorinya memiliki hanya 1 masalah.

C. Implikasi Manajerial

Terdapat 8 implikasi manajerial yang dapat diaplikasikan perusahaan berdasarkan analisis masalah yang sering terjadi dalam transaksi jual-beli di *e-commerce*. Membuat SOP untuk pelayanan *customer service* dan pencairan dana di *e-money*, hal tersebut dapat membantu mengurangi komplain pelanggan mengenai lambannya tanggapan dari *customer service* dan mengenai pencairan dana di *e-money*. Update stok barang pada setiap laman produk, agar tidak ada *miss* mengenai stok barang yang habis. Memberikan *review* dan *rating* yang harus diisi pelanggan dan *seller*, dapat dilakukan untuk mengurangi risiko *fraud* sehingga pelanggan maupun penjual dapat memperkirakan keamanan dari setiap transaksi yang dijalani dilihat dari *rating* pelanggan dan penjual. Terdapat permasalahan mengenai kurang detailnya informasi mengenai suatu produk, khusus untuk *e-commerce* jenis *marketplace* memberikan SOP untuk penjual memberikan spesifikasi terhadap produk yang dijual sehingga ada batas keharusan informasi minimal seperti apa yang harus ada dalam setiap produk.

Membuat perjanjian kerjasama dengan ekspedisi pengiriman, ini dapat dilakukan untuk mengurangi perbedaan harga yang mungkin dapat terjadi antara sistem dan kondisi riil sehingga harga yang tercantum di sistem merupakan harga yang telah disepakati dan tidak mungkin berubah begitu saja. Pelanggan terkadang merasa bingung dengan promosi yang ditawarkan, sehingga perusahaan dapat membuat laman tersendiri untuk menjelaskan promosi yang sedang berlangsung untuk mengurangi kesalahpahaman antara pelanggan dengan promosi yang dijalankan. Membuat kemasan khusus untuk barang yang cukup sensitif sehingga mengurangi kemungkinan rusaknya kemasan pada waktu pengiriman dan memberikan catatan kepada jasa pengiriman jika suatu barang perlu diperhatikan.

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Terdapat 16 masalah hasil diidentifikasi dan diklasifikasikan ke dalam 8 kategori yaitu:

B. Limitasi dan Saran

E-commerce harus mengutamakan kecepatan tanggapan dan solusi dari berbagai masalah yang terjadi saat pelanggan berbelanja. Perusahaan dapat memanfaatkan pelanggan yang komplain dengan memberikan penanganan yang memuaskan sehingga dapat membuat pelanggan melakukan pembelian ulang pada perusahaan.

Penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut karena terdapat limitasi. Penelitian selanjutnya dapat melakukan wawancara ke 4 jenis perusahaan *e-commerce*, karena pada penelitian ini hanya mewawancarai perusahaan *e-commerce* jenis marketplace dan *online retail* belum mewawancarai *e-commerce* jenis *daily deals* dan *classification ads*. Penelitian selanjutnya juga dapat membuat analisis *fishbone* menggunakan penghitungan kuantitatif seperti pembobotan untuk mencari masalah yang paling *urgent*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Sujatno, A. (2016). Bedah Pengaduan Konsumen 2015. Retrieved October 6, 2016, from <http://ylki.or.id/2016/01/bedah-pengaduan-konsumen-2015/>
- [2] Barakatullah, A. H., & Prasetyo, T. (2005). *Bisnis E- Commerce Studi Sistem Keamanan dan Sistem Hukum di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [3] Indrajit, R. E. (2002). *Electronic Commerce: Strategi dan Konsep Bisnis di Dunia Maya*. Aptikom.
- [4] Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [5] Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- [6] Lucas, R. W. (2005). *Customer Service: Building Successful Skills for the Twenty-First Century*. New York: Mc Graw Hill.
- [7] Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 879-903.
- [8] Cranage, D. (2004). Plan To Do To Right: And Plan For Recovery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 210-219.
- [9] Badghish, S., & Stanton John, H. J. (2015). An Exploratory Study of Customer Complaint Behaviour (CCB) in Saudi Arabia. *Asian Journal of Business Research*, 50-68.
- [10] Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, 93-107.
- [11] Khodijah, S. L. (2015). *Analisis Faktor-faktor Penyebab Kerusakan Produk pada Proses Cetak Produk*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- [12] Fauziah, N. (2009). *Aplikasi Fishbone Analysis dalam Meningkatkan Kualitas Produksi Teh pada PT. Rumpun Sari Kemuning, Kabupaten Karanganyar*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.